

VÁLTOZÓ KÖNYVTÁR. PROBLÉMA – ELEMZÉS – MÉRLEGELÉS – CSELEKVÉS

FODOR PÉTER

Fővárosi Szabó Ervin Könyvtár, főigazgató

ABSZTRAKT

A korszerű könyvtár tudástár és információs központ, amely hozzájárul az életminőség javításához, az esélyegyenlőtlenség csökkentéséhez. Szolgáltatásaival növeli az egyén versenyképességét, megfelel a hazai és nemzetközi szakmai elvárásoknak. Alkalmas közösségi és kulturális szabadidős programok lebonyolítására; jól megközelíthető, s 24 órás hozzáférést biztosít. Rendelkezik programmal és képes prioritásokat megfogalmazni. Differenciált szolgáltatásaival használó- és olvasóbarát; hatékony személyzettel rendelkezik. De mi a használói elvárás? Hogyan jelenik meg a kommunikációs és információs technológia a bibliotékákban? Mit jelent a multi-platforomos technológia alkalmazása, az akadálymentesség, s milyen kihívásokat rejt a többnyelvűség vagy a távhasználat követelménye? Befolyásoló tényező-e a társadalmi megítélés? Van-e összefüggés a társadalmi hasznosság és a finanszírozás között? Van piacképes szolgáltatása? Törvényben előírható az ún. ingyenes használat, mint állampolgári jog, de ezt ki finanszírozza? S mit tehet ma a könyvtár? Hogyan használhatja fel a rendelkezésére álló működési forrásokat szigorúan, célirányosan? Milyen alternatív források, finanszírozási eszközök, lehetőségek vonhatók be a könyvtár működtetésébe? Mit jelent a feladatorientált szervezet-fejlesztés és a hatékony humánerőforrás menedzsment? Hogyan függ össze a könyvtári stratégia, a könyvtáros pályakép, az életpálya-modell? Mik lehetnek a könyvtáros képzés irányai, lehetőségei, gyakorlata? Ezekre, a korszerű könyvtár funkcióit és működését alapvetően befolyásoló kérdésekre keresi a választ az előadás.

A könyvtárosok, a könyvtárak az utóbbi évtizedekben is folyamatosan keresik azokat a megoldásokat, amelyek hozzájárulnak ahhoz, hogy a bibliotékák szolgáltatásai megfeleljenek a használói elvárásoknak. Szinte közhely, hogy a felgyorsult világban nagyon fontos, hogy a kultúrákövetítés e tradicionális intézménye képes legyen proaktivitásra. Miért fontos ez? Fontos azért, mert ma már nem elegendő a jelenségekre reagálni, s az sem elegendő, hogy ha elérünk valamit, elégedetten hátradőlünk, az eredményeken megpihenünk. Folyamatosan szükség van az intézmény állapotának felmérésére, új ötletek bevezetésére, a szolgáltató könyvtár folyamatos gyakorlatára.

A folyamat és fordulópontjai

A *probléma* mint jelenség, jelzés az intézmény, a menedzsment felé, hogy ezt érzékelve erre megoldást kell találni. A folyamat időben lehet igen rövid, de kellő odafigyelés hiányában fáziskésésbe is kerülhetünk. A reakció gyorsasága, tartalmának minősége komoly presztízs-növekedéssel járhat, ellenkező esetben ugyanakkor jelentős szakmai és megítélési veszteséget okozhat.

Az *elemzés* folyamata a probléma megoldásához járul hozzá. Ez tekinthető a legnehezebb, legösszetettebb feladatnak. Az elemzés metodikája ugyanis befolyásolja, hogy milyen irányú alternatívákat készítünk el a szakasz végén. A sokféle megoldás kínálata a majdani választást, döntést segítik.

A *mérlegelés* szakasza azt a felelősségvállalást jelenti, amelynek során mód adódik arra, hogy a javaslatok közül azt válasszuk, amelyik alkalmas a probléma valóságos megoldására. Ismert, hogy ebben a fázisban a gondos mérlegelés látszatát keltő tétovaság éppen a döntés meghozatalát odázhhatja el.

A *cselekvés* során a meghozott döntéshez a megvalósítás teljes feltételrendszerét is biztosítani kell, teljességre törekedve megvalósítani az elhatározott döntést. Ha menet közben kiderül, hogy szükséges a módosítás, akkor annak megtételéhez újra kell elemezni az okokat, mérlegelni a lehetséges, újabb alternatívákat. Vagyis az új döntést korrekciónak tekintve, az eredményesség érdekében kell cselekedni.

Az alábbiakban kísérletet teszünk arra, hogy – a teljesség igénye nélkül – ezekre a kérdésekre keressük a megoldásokat: a változó gazdasági, társadalmi környezetben a bibliotéka helyének, szerepének változásaira milyen válaszok adhatók. Természetesen ezek nem törekednek a teljességre, sokkal inkább a magyarországi könyvtárak működési tapasztalatai alapján tesszük fel kérdéseinket, fenntartva a továbbgondolás lehetőségét.

Mi a korszerű könyvtár?

A kérdés felvetése koronként megismétlődik. A válasz az adott kor összefüggés-rendszerében, műveltségképében helyezhető el.

Napjainkban a hazai és nemzetközi szakmai körökben megerősödött az a vélemény, hogy az tekinthető korszerű könyvtárnak, amelyik egyszerre tudástár és információs központ, azaz a változó és eltérő használói igényeket képes kiszolgálni. Egyszerre felel meg a hagyományos könyvtárképnek és az IT-világ napi elvárásainak. Különböző adatbázisai révén 24 órás szolgáltatást képes nyújtani, s hozzájárul az életminőség javításához. A téma gazdag irodalma éppen az intézmények sokrétűségét emeli ki, hiszen egyénenként változó elvárás fogalmazódik meg a könyvtárral szemben. Ha sikerül egyénre szabottá tenni a szolgáltatást, akkor a könyvtár képes növelni az egyén versenyképességét, hozzájárulhat a helyi közösségek működéséhez, nyitottsága révén komplex módon képes kulturális szerepkört betölteni, s alkalmas közösségi és szabadidős programok szervezésére, befogadására.

Főbb elvárások a public library-vel szemben

Az itt számba vett legfontosabb elvárások természetesen számos olyan helyi adottsággal bővíthetők, amelyek nélkül egy könyvtár kevésbé felelne meg a helyi használói elvárásoknak.

Az első kérdés, hogy *hol helyezkedik el a könyvtár*. Ez eléggé változatos képet mutat. Van, ahol a városközpontban található, van, ahol a település peremén, de jó közlekedéssel. Évtizedekkel ezelőtt kíváncsi voltam, hogy csendes hely vegye körül. Ma már az a fő szempont, hogy tömegközlekedéssel könnyen elérhető legyen. Az utóbbi másfél évtized kifeje-

zett elvárása – és éppen az olvasók, a használók részéről –, hogy a könyvtár fizikailag és virtuálisan is akadálymentes legyen. Rendelkezzen egyre gyarapodó adat- és információs bázissal. Válgják a település tanulási központjává, adjon módot virtuális könyvtárkénti használatra, olyan szolgáltatásokat biztosítson, amelyekhez mindenki hozzáférhet. Az esélyegyenlőség elve alapján, igény szerint, legyen képes személyre szabott szolgáltatást, kiszolgálást is nyújtani.

A használói elvárás

A kulturális szolgáltatások nagy rendszerén belül a könyvtári szolgáltatás a sajátosságai révén van jelen a kultúra-közvetítésben. A könyvtáros, a könyvtár számára meghatározóan fontos annak feltérképezése, hogy a könyvtár olvasói, használói, látogatói mit várnak el a bibliotékától. Ma ennek tárháza a hagyományos felméréstől a napi, interneten történt bejegyzésig igen változatos. Az elvárásnak megfelelni szinte lehetetlen, mert az esetek jelentős részében egyéni ötletek, javaslatok, kritikák fogalmazódnak meg. A válszadás minden esetben a könyvtár felelőssége és kötelessége.

Az általános tapasztalatok alapján az olvasó, a használó a szolgáltatásokhoz gyorsan, időtől és tértől függetlenül akar hozzájutni. Ugyanakkor jogosan várja el a hiteles tájékoztatást és ő maga is igényt tart arra, hogy tájékozódjon. Éppen ezért fontos, hogy a könyvtárat használó kiszolgálása – az ő elvárásának megfelelően – személyesen és/vagy virtuálisan történjen. Mindezt kulturált körülmények között legyen lehetősége megkapni. Ez egyaránt érvényes a valóságos és a virtuális könyvtár esetében. Éppen ezért megkerülhetetlen kérdés a könyvtárlátogató, az olvasó, a bibliotékát használó és a könyvtáros kapcsolata. A segítség, a kiszolgálás valós tevékenység, amely hozzájárul a könyvtáros és a könyvtár megítéléséhez. Az imageépítés hosszú és nehéz folyamat, lerombolása viszont annál rövidebb időt vesz igénybe. Jogos a felvetés, hogy konfliktusok esetén kinek van igaza? A válasz erre – a tapasztalatok alapján – a könyvtáros nagyobb toleranciájával adható meg, de a menedzsment feladata a munkatársainak megvédése.

A szolgáltató könyvtár

A könyvtár szolgáltató, amelyet sokan, sokféleképpen vesznek igénybe. Ehhez minden könyvtár számára szükség van programkészítésre, amely rövidebb és hosszabb távú elképzeléseket fogalmaz meg. Ezen belül szükséges *prioritásokat* megfogalmazni, hiszen egyszerre nem állhat rendelkezésre *anyagi és humán erőforrás*. Ez a legnehezebb feladata a menedzsmentnek, hiszen a sokféle jó ötlet, a sokirányú kívánság megfelelő súlyozást kíván. Ezt a folyamatot a munkatársak széles körével együtt gondolkodva, vitázva lehet elindítani. Fel kell készülni a *paradigmaváltásokra*. Az új vezetési technikák alkalmazása az utóbbi két évtized fejlődésének, fejlesztésének is a követelménye.

A *többfunkciós könyvtár* jelenléte megvalósítja a differenciált szolgáltatás elvét, ugyanakkor természetes, hogy mindez a minőségbiztosítási folyamat részeként épül be a könyvtár mindennapjaiba.

Az állandóan bővülő és változó dokumentumok gyűjteményfejlesztési koncepciót és újfajta gyűjteménymenedzsmentet feltételeznek.

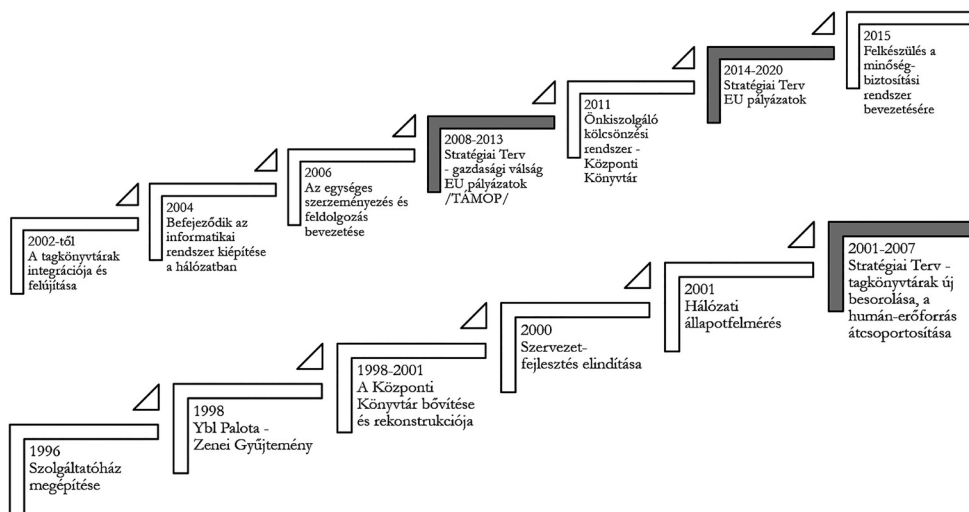
Ahhoz, hogy korszerű szolgáltató könyvtár valósuljon meg, szükséges a működéshez és a fejlesztésekhez a források biztosítása a fenntartó részéről, amely jól kiegészül a különböző pályázati lehetőségekkel. Ahhoz, hogy a könyvtár *használó- és olvasóbarát bibliotéka* legyen, *szakmai megújulásra képes szakemberekre* van szükség.

A Fővárosi Szabó Ervin Könyvtár (FSZEK) fejlesztési fordulópontjai

Az 1. sz. ábra a FSZEK utóbbi két évtizedben végbement fejlesztéseinek részben tartalmi, részben feltételrendszerbeli változásait mutatja be.

Fontos kiemelni, hogy a könyvtár menedzsmentje mindig is fontosnak tartotta a folyamatosságot és folytonos megújulást. E nélkül nem lehetséges minőségi szolgáltatást végezni. Szükséges a fejlesztési koncepciók kidolgozása során a prioritások megfogalmazása.

A FSZEK hálózatfejlesztés keretében 2002–2014 között 11 új könyvtárat épített és létesített, illetve 21 nagy rekonstrukciót és 13 kisebb átalakítást valósított meg. Így a FSZEK – a Központi Könyvtárral együtt – ma 50 könyvtári szolgáltató helyen áll a lakosság rendelkezésére. Ezek anyagi forrását a fenntartó Fővárosi Önkormányzat, a kerületi önkormányzatok, a Nemzeti Kulturális Alap pályázata, illetve az állami címzett támogatások tették lehetővé.



1. ábra: A FSZEK fejlesztésének fordulópontjai

A FSZEK 2014. évi adatai:

1. 3,2 millió dokumentum
– a harmadik legnagyobb közkönyvtári gyűjtemény Európában
2. 304 ezer regisztrált használó
3. 5,9 millió látogató

- személyes 2,3 millió
- távhasználó 3,6 millió
- 4. 6,7 millió igénybe vett dokumentum
- 5. 50 könyvtár
- 6. 423 fő foglalkoztatott
- 7. 2,246513 milliárd Ft költségvetés
 - ebből támogatás 1,628085 milliárd Ft

Mitől korszerű a Fővárosi Szabó Ervin Könyvtár?

A FSZEK az ország legnagyobb közkönyvtára, országos szakkönyvtár, a könyvtári rendszer meghatározó intézménye, amely jelen van a nemzetközi és a hazai szakmai közegben.

A könyvtár évszázados tapasztalatokat figyelembe véve végzi munkáját. Folyamatosan figyeli a nemzetközi és magyarországi szakmai trendeket és szemléletet, mindezeket elemzi, mérlegeli a hasznosnak tartott elemeket, azokat gyakorlati munkájába beépíti. Rövidebb-hosszabb távú fejlesztéseit a kidolgozott koncepciók, programok mentén, rugalmasan végzi. Rendelkezik tervezési, megvalósítási tapasztalattal és olyan felkészült, elkötelezett szakembergárdával, amely alkalmas arra, hogy könyvtárszakmai, pénzügyi, műszaki, üzemeltetési kérdések egyidejű mérlegelése alapján végezze munkáját.

A FSZEK az utóbbi másfél-két évtizedben élt a megújulás lehetőségével. Ennek a sokrétű és összetett feladatnak csakis koncepciók kidolgozásával, technológiai váltásokkal tudott megfelelni.

Az eredményesség feltétele volt és ma is az, hogy a humán- és pénzügyi erőforrásokat célszerűen, racionálisan használta, használja fel. Ennek egyik meghatározó eleme, hogy a szakmai kollégák azon a helyen végezzék a munkájukat, ahol erre az intézménynek szüksége van. Ez folyamatos odafigyelést, konzultációt kíván a menedzsment részéről.

A könyvtár sokoldalú partnerkapcsolatai nélkül feladatát nem tudná hatékonyan végezni. Ez megnyilvánul a fenntartóval, a kerületi önkormányzatokkal, a kulturális kormányzattal, a civil szervezetekkel való együttműködésben egyaránt.

Egy könyvtár ismertsége, megítélése folyamatos minőségi szolgáltatást kíván, hogy elismert legyen olvasói és szakmai körökben. Nem lehet egy eredményre hivatkozva „hát-radőlni”, mindig szükség van a nyitottságra, a megújulásra.

A könyvtár és a társadalom kapcsolata

Ebben a fejezetben olyan témakört érintek, amely – tapasztalatom szerint – vitára készítheti az olvasót. Olyan kérdések felvetését tartom indokoltnak, amelyre a válaszkérés igénye ma megkerülhetetlen.

A társadalom könyvtárról alkotott képe, megítélése meghatározó ahhoz, hogy hol helyezkedik el a *társadalmi hasznosság* mezőjében. A különféle időszakokban végzett, olykor eltérő szemléletű felvetések összegzésével az állapítható meg, hogy a könyvtárak az *élethelyzet*, *társadalmi helyzet*, *szabadidő ráfordítás*, *kulturális kínálat* összefüggésében, valamint a kultúráközvetítő intézményrendszerben fontos alapintézmények.

Ha a társadalom meghatározónak tartja a könyvtárat, akkor ennek megfelelően kezelik – helyi és országos szinten – a mindenkori döntéshozók is. Ebben az összefüggésben van szoros kapcsolat a társadalmi megítélés, a hasznosság és a finanszírozás között.

Néhány témakör felvetésével a továbbgondolkodást lehet elősegíteni:

- Könyvtári ingyenes használat. Ez a törvényben előírható mint állampolgári jog. A kérdés az, hogy ezt ki biztosítja, ki finanszírozza? Az állam, az önkormányzat jelentősen bővülő szerepvállalása a kistéleptületek ellátórendszerében ma már komoly előrelépést jelent e tekintetben. Ugyanakkor a gazdasági válságot követően továbbra sem egyértelmű, hogy a fenntartó és a használó milyen arányban vállal(hat) anyagi terheket.
- A könyvtár alig képes a jelenlegi szerkezetben saját bevételeit növelni. Ha mégis megteszi, ez nem biztos, hogy előnyösen, kedvezően ítéltetik meg.
- Az utóbbi évek izgalmas kérdése, hogy milyen könyvtárra van szükség. Természetesen megjelennek olyan nézetek, hogy az IT világában nincs szükség a hagyományos könyvtárra, hiszen egyre több minden hozzáférhető virtuálisan. A másik nézet továbbra is fontosnak tartja a hagyományos bibliotéka megtartását. A nézetek között van a könyvtáros, a könyvtár. Itt szembe kell nézni azzal a kérdéssel, hogy mi az olvasó, a használó, a látogató elvárása a ma könyvtárával szemben. Ha a felmérések alapján összegeznénk a választ, azt mondhatjuk, hogy egyénileg eltérő igények fogalmazódnak meg: egyszerre kell a könyvtáraknak megfelelni a hagyományos és virtuális könyvtárral szembeni sokszínű igényeknek. Ezért nem mindegy, hogy ismerjük-e a könyvtárhasználók elvárásait és/vagy miért (csak) a mi könyvtárképünket kínáljuk? Az egyes korosztályok másképpen minősítik és értékelik a könyvtárat, másképpen viszonyulnak a tájékozódás világában elérhető gazdag információkhoz. Ezek azok a változások, amelyekre reagálni szükséges, mert könnyen le- és kimaradunk a kulturális szolgáltatás világából.
- Évek óta vita a piacépítés szolgáltatás. Ebben a témakörben pro és kontra vélemények is vannak. Ha van ilyen szolgáltatás, miért nem kap szerepet, miért nem mutatjuk be? Ha nincs, akkor miért beszélünk róla? A megoldásokat nyilvánvalóan a kettő között kell keresni. Azonban itt is párbeszéd szükséges, de elsősorban azokkal, akik érintettek, akik ezt elvárják, igénylik.

Mit tehet ma a könyvtár?

Folyamatosan figyeli, elemzi a könyvtárhasználati szokásokat. A változásokat mérlegeli és rájuk proaktív módon reagál. Ha valamelyik szolgáltatás iránti érdeklődés érzékelhetően csökken, akkor határozottan változtat. A hazai könyvtárak ezen a területen nagyon jó példákat tudnak felmutatni. A külföldi hírek pedig éppen a probléma egyidejűségét és azonosságát erősítik. Kétségtelen, erre nyitottnak kell lenni.

A rendelkezésre álló működési források szigorú, célirányos felhasználása indokolt és szükséges a feladatorientált szervezetfejlesztéshez, a hatékony és rugalmas feladatellátáshoz. Mindehhez racionális, megújuló gazdálkodásra van szükség. A humánerőforrás szakmai továbbképzésével és – megfelelő foglalkoztatás mellett – a frissen végzett és az újonnan belépő kollégák jelenlétével új szemléletet, új lendületet kívánunk adni.

Egyre nyilvánvalóbb, hogy a fejlesztési forrásokat pályázati úton lehet megszerezni. Az Európai Unió a 2014–2020 közötti időszakra már ismert lehetőségei a korábbi időszakokhoz képest továbbra is hátrányosan érintik Budapestet és Pest megyét. Itt elsősorban az infrastrukturális alapokra lehet gondolni, hiszen a rendező elv a statisztikai GDP, ez pedig csak egy átlag, a valóságot nem tükrözi.

A minőségi szolgáltatás követelménye ma már igen határozottan jelenik meg. Ennek megfelelni kellő felkészüléssel, kellő tapasztalatok birtokában lehetséges. További követelmények:

- Minden szakmának, minden intézménynek szüksége van *stratégia készítésére*. Szakmai konszenzus nélkül azonban nehéz stratégiai tervet készíteni és megvalósítani. A szakmai szervezetek (Magyar Könyvtárosok Egyesülete, Informatikai és Könyvtári Szövetség) által kezdeményezett konferenciák hatására – *stratégiaalkotás, életpályamodell* – azonban csak lassan formálódnak programmá az elképzelések. Itt is szükséges megerősíteni a könyvtári terület *rendszerismerletét*, mert e nélkül nem lehetséges a cselekvés.
- A *közösségvezérelte* (community-led) könyvtár koncepciójának megjelenítése a hazai bibliotékákban.
- A *szolgáltató szemlélet és gyakorlat*, mint elvárás érvényesítése.
- Az épületek elhelyezésének és berendezésének szem előtt tartása, figyelembe véve a jó hazai és külföldi trendeket.
- Az új típusú elvárások, a kompetenciák számba vétele.

Ezek együttes végiggondolása minden könyvtár esetében ajánlott. (Különösen érdekes probléma mindez napjainkban a nemzeti könyvtár helyzetének megítélésében. Az új nemzeti könyvtár épületének elhelyezése mellett alapvető kérdés a könyvtár küldetése, szerepvállalása, megítélése a hazai könyvtári rendszerben.)

A Fővárosi Szabó Ervin Könyvtár Budapest kiemelkedő kulturális közintézménye. Megfelel a hazai és nemzetközi trendeknek és a korszerű szakmai követelményeknek. Rendelkezik megújuló szakmai programmal, megújuló szakemberekkel, megújuló intézményrendszerrel. Képes minőségi szolgáltatást nyújtani. A könyvtári rendszer meghatározó intézménye.

Irodalom

- FODOR Péter – HAVAS Katalin: Könyvtári protokoll. Budapest, Könyvtári Intézet, 2007. 86 p.
- FODOR Péter: Minőség a könyvtárban – korszerű közkönyvtár. = Könyv, Könyvtár, Könyvtáros, 16. évf. 10. sz. 2007. 3–10. p.
- A Fővárosi Szabó Ervin Könyvtár fejlesztési koncepciója a 2002–2007 közötti időszakra. Forrás: http://www.fszek.hu/rolunk/szervezet/strategiai_terv/archivum/?article_hid=2394 [2016. január 12.]

FODOR PÉTER

A Fővárosi Szabó Ervin Könyvtár stratégiai fejlesztési terve a 2008–2013 közötti időszakra. Forrás: http://www.fszek.hu/rolunk/szervezet/strategiai_terv/archivum/?article_hid=2352 [2016. január 12.]

A Fővárosi Szabó Ervin Könyvtár stratégiai terve 2014–2020 közötti időszakra. Forrás: [http://\[-\]www.fszek.hu/rolunk/szervezet/strategiai_terv/?article_hid=27729](http://[-]www.fszek.hu/rolunk/szervezet/strategiai_terv/?article_hid=27729) [2016. január 12.]

Fodor Péter 1969-ben népművelés és könyvtár, 1973-ban történelem szakon végez, majd 1984-ben az ELTE-n doktorál. 1968 óta dolgozik közművelődési, múzeumi, könyvtári intézményekben, a kultúráirányítás, igazgatás különböző területein. 1998-tól a Fővárosi Szabó Ervin Könyvtár főigazgatója. 2003–2015 között az Informatikai és Könyvtári Szövetség elnöke. 2005–2010 között az Országos Könyvtári Kuratórium tagja. 1998–2000 között a Nemzeti Kulturális Alap kurátora. 2003-tól könyvtári szakértő. Több évtizedes oktatási tapasztalattal rendelkezik, 2005-től a Pécsi Tudományegyetem címzetes docense.